

TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales  
UNIVERSIDAD Rafael Belloso Chacín  
ISSN 1317-0570 ~ Depósito legal pp: 199702ZU31  
Vol. 16 (1): 135 - 153, 2014



## Gestión de la investigación en la universidad pública venezolana

### *Managing Research in the Venezuelan Public University*

Wendolin Suárez Amaya\* y Jazmín Díaz-Barrios\*\*

#### Resumen

Este trabajo tiene como propósito comparar la gestión de la investigación en la universidad pública venezolana durante el período 2004-2008, de acuerdo a visión sistémico-compleja de Pacheco *et al* (2002). La gestión se estudió desde los objetivos y estrategias; prácticas directivas; estructura y organización; métodos, instrumentos y herramientas, y cultura y personalidad. Se trabajó bajo un enfoque cualitativo, la recolección de la información se hizo a través de observación, realización de entrevistas y revisión documental utilizando como herramienta de análisis la hermenéutica. Se seleccionaron cuatro unidades de análisis, atendiendo al criterio de liderazgo en investigación en el ámbito nacional, éstas son: Universidad de los Andes (ULA), Universidad Central de Venezuela (UCV), Universidad Simón Bolívar (USB) y Universidad del Zulia (LUZ). Por otro lado, el período 2004-2008 obedece a que es la última gestión rectoral finalizada y por tanto susceptible

Recibido: Mayo 2013 • Aceptado: Julio 2013

\* Doctora en Ciencias Sociales mención Gerencia. Magíster Scientiarum en Gerencia Pública Licenciada en Administración. Docente de la Escuela de Administración y Contaduría de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de La Universidad del Zulia. Investigadora del Centro de Estudios de la Empresa de la FCES-LUZ. Calificada como investigadora B por el Programa de Promoción a la Investigación e Innovación (PEII). Maracaibo, Venezuela. Correo electrónico: wendolinsa@yahoo.com

\*\* Postdoctorado en Ciencias Gerenciales. Doctora en Ciencias Gerenciales. Especialista en Economía Empresarial. Licenciada en Ciencias Administrativas. Docente de pre y postgrado área gerencial en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FCES) de la Universidad del Zulia (LUZ). Investigadora del Centro de Estudios de la Empresa de FCES-LUZ. Calificada como investigadora B por el Programa de Promoción a la Investigación e Innovación (PEII). Maracaibo, Venezuela. Correo electrónico: jazdibar@gmail.com

de ser analizada. Los resultados revelan que 1) De las universidades estudiadas, ULA, UCV y LUZ manejan modelos de gestión burocráticos y centralizados, con ciertas particularidades, mientras que, el de la USB es flexible y menos centralizado. 2) Aun cuando la USB exhibe mayor fortaleza general en investigación, se evidenciaron prácticas puntuales en ULA, LUZ y UCV que convendría replicar en el resto de las universidades. Se concluye, en primer lugar, que para las universidades tradicionales, es un imperativo cambiar el modelo de gestión dominante que frena el desarrollo de la investigación; en segundo lugar, si las universidades hacen sinergia entre las mejores prácticas de cada una, podrían catapultar la investigación universitaria venezolana y colocarla en el mapa mundial, haciéndola más independiente del gobierno de turno desde el punto de vista financiero.

**Palabras clave:** Gestión, investigación, universidad pública, Venezuela.

### Abstract

The purpose of this work is to compare the management of research in Venezuelan public universities during the 2004-2008 period according to the systemic-complex vision of Pacheco *et al.* (2002). Management was studied from the viewpoint of objectives and strategies; management practices; structure and organization; methods, instruments and tools; and culture and personality. The approach was qualitative; data was collected through observation, interviews and documentary review, with hermeneutics as an analytical tool. Four analysis units were selected based on the criterion of leadership in national research. These were: the University of the Andes (Universidad de los Andes—ULA), Central University of Venezuela (Universidad Central de Venezuela-UCV), Simon Bolivar University (Universidad Simón Bolívar-USB) and the University of Zulia (Universidad del Zulia-LUZ). The 2004-2008 period was selected since it is the latest completed rectoral management term and therefore susceptible to review. Results showed that 1) of the universities studied, ULA, UCV and LUZ handle bureaucratic, centralized management models, with certain particularities, while that of the USB is flexible and less centralized. 2) Even though the USB exhibits greater strength in research, there are specific research practices in ULA, UCV and LUZ that should be replicated in other universities. Conclusions are, first, it is imperative that traditional universities change the dominant management model that hampers the development of research; and second, if universities create synergy among their best practices, it could catapult Venezuelan university research onto the world map, making it more financially independent from the government of the day.

**Keywords:** Management, research, public university, Venezuela.

## **Introducción**

Entender y explicar la dinámica de la investigación universitaria en el país y su gestión requiere posicionarse en las prácticas que se desarrollan a lo interno de los recintos académicos, trascendiendo la visión normativa contenida en los documentos formales y llenando de vida el proceso de gestión a través de los significados que los propios actores otorgan a estos procesos.

En función del objetivo planteado: comparar la gestión de la investigación en la universidad pública venezolana durante el período 2004-2008, se han extraído cuatro unidades de análisis, estas son: Universidad Central de Venezuela (UCV), Universidad de los Andes (ULA), Universidad Simón Bolívar (USB) y Universidad del Zulia (LUZ). Tal selección obedece a que las universidades mencionadas concentran el grueso de la actividad de investigación del país medida por indicadores reconocidos a nivel mundial con respecto a las actividades de investigación, tales como el número de publicaciones, número de investigadores, formación de recursos humanos en estudios de postgrado, entre otros. Por otro lado, la elección del período 2004-2008 obedece a que es la última gestión rectoral finalizada y por tanto susceptible de ser analizada.

Con relación a las unidades de observación, se definieron dos grupos: el primero, conformado por el conjunto de documentos institucionales que dan cuenta de la gestión de la investigación en las cuatro universidades seleccionadas durante el período de estudio: manuales de organización, actas de las sesiones del Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico (CDCHT) o el Decanato de Investigación y Desarrollo (DID) e informes de gestión; planes estratégicos institucionales (largo plazo); planes de gestión (mediano plazo) formulado por las autoridades durante la gestión para cada universidad; y de los planes operativos anuales (POA<sup>1</sup>) (corto plazo), así como también documentos oficiales formulados por el Estado venezolano en materia de Ciencia y Tecnología.

El segundo grupo conformado por los Coordinadores CDCHT o DID, que estuvieron durante el periodo de estudio. Cabe destacar que se eligió esta instancia por ser la encargada de coordinar y ejecutar la política de investigación universitaria. También se tomó en consideración la realización de entrevistas complementarias a informantes clave, seleccionados de manera deliberada entre los miembros con larga trayectoria en las comisiones de CDCHT y DID a objeto de obtener mayor información, así como la contratación de información empírica.

En cuanto a la aproximación teórica se utilizó la concepción de gestión planteada por Pacheco *et al.* (2002:9) quienes proponen una definición integrada del término gestión. La misma se concibe desde una perspectiva sistémica, enten-

1 Los POA presentan sistemáticamente el conjunto de actividades, y proyectos que deben ejecutar las unidades académicas y administrativas en cada una de las instituciones.

dida como la capacidad que desarrolla la organización para proyectarse y sobrevivir en el largo plazo; incluye el conjunto de instrumentos y métodos para lograr la adaptación organizacional al entorno. “Es una forma de regulación que se constituye en mecanismo de orientación y control y contribuye a la vigencia de la lógica de las relaciones existentes, mediando entre los proyectos globales y los comportamientos individuales, y garantizando una estabilidad dinámica”.

A partir de estos conceptos, los autores desarrollan cinco dimensiones a través de las cuales estudiar y comprender la gestión. Estas son: objetivos y estrategias; prácticas directivas, estructura y organización, métodos, instrumentos y herramientas y por último cultura y personalidad. La presente investigación se servirá de esta visión sistémico-compleja para abordar la gestión de la investigación venezolana en cada una de las universidades estudiadas.

### **Gestión de la investigación en las universidades estudiadas**

La búsqueda del conocimiento, su transmisión y aplicación dan origen a las tres funciones básicas de la universidad: Investigación, docencia, y extensión. Si bien en determinados momentos históricos y de acuerdo al paradigma de universidad imperante ha prevalecido alguna función sobre las otras, lo cierto es que el ideal radica en una equilibrada integración de las tres. No obstante, la investigación constituye la actividad esencial de la misión universitaria, en tanto sirve de soporte a la extensión y a la vez se constituye en un factor determinante en la actualización y profundización del conocimiento, el cual sirve de sustento a la actividad docente.

Para dar cumplimiento a esta premisa básica se hace necesario gestionar la investigación científica de manera sistemática y continua, direccionada como una actividad transversal a las otras funciones universitarias, más aún en un contexto como el actual, caracterizado por el avance del conocimiento, materia prima de la institución universitaria. Como se mencionó anteriormente, esta aproximación se realizará a partir de la percepción sistémica de la gestión que incluye la planeación, la ejecución, el control y el componente humano como integrador básico del resto de los elementos de la gestión.

### **Objetivos y estrategias**

Se parte del supuesto teórico de que la formulación de objetivos y estrategias representa el punto de partida de la gestión, toda vez, que son una reflexión previa sobre los futuros posibles y deseables y las reglas de conducta para alcanzarlos. En atención a lo anterior, resulta medular verificar la existencia de documentos formales que den cuenta de un instrumental que permita planear a futuro y reflexionar sobre los futuros posibles y deseables, y más aún hasta qué punto, tales documentos, en el caso de que existan, constituyen referentes para la acción.

La revisión documental arrojó que las universidades estudiadas han manifestado su adhesión a un modelo estratégico de gestión atendiendo a ciertos condicionamientos, por un lado siguiendo una tendencia que se ha venido desarro-

llando a escala mundial en el cual las organizaciones se proponen superar la concepción normativa y abrirse paso a una visión estratégica, más flexible y adaptable a los cambios del entorno. Por otro lado, como una forma de responder a las exigencias del gobierno nacional que impone la conducción estratégica del Estado así como la evaluación del desempeño institucional y sus resultados (Asamblea Nacional, 2001).

En este sentido, la planificación institucional de las cuatro universidades estudiadas han adelantando documentos conducentes a la formulación de planes, unas con más avances que otras, han formulado planes estratégicos institucionales, planes por gestión rectoral, y planes operativos anuales, en los cuales se reflejan objetivos y estrategias que orientan la gestión.

De las cuatros universidades estudiadas, LUZ es la primera en presentar un plan estratégico de largo plazo que abarca a toda la institución, fue elaborado durante la gestión 1996-2000 y aún continúa vigente. Este plan propone un modelo de universidad centrado en *la excelencia académica y el compromiso social* basado en una estructura de programas y proyectos estratégicos que en materia de investigación proponen *la generación y desarrollo de conocimiento competitivo* (Universidad del Zulia, 2000).

Un aspecto a considerar en el mencionado plan es que aun cuando señala que se trata de un plan global de largo plazo no establece el tiempo de vigencia y los objetivos tampoco son previstos en función de resultados concretos en un tiempo determinado. Esta imprecisión en objetivos y estrategias se evidencia también en el plan estratégico de la USB que abarca el período 2002-2014.

En el caso de la UCV, se aprueba el Mapa estratégico de la universidad, donde se establecieron objetivos genéricos, formulándose después un Plan de acción contentivo de lineamientos, responsabilidades y resultados esperados, enmarcado en los objetivos y fines plasmados en el Mapa Estratégico antes aprobado, con lo cual quedó el camino señalado para la próxima gestión rectoral<sup>2</sup> (Universidad Central de Venezuela, 2008).

En el caso de la ULA las acciones fueron incipientes, al final de la gestión se realizaron talleres en los que participaron los diferentes actores universitarios y se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la institución, lo cual, serviría de marco de referencia para la conformación del plan estratégico en la siguiente gestión<sup>3</sup>.

2 El equipo rectoral que inició en 2008 da continuidad a la construcción del plan estratégico de la mano de la rectora Cecilia García Arocha quien estaba involucrada en el proyecto anterior en su condición de Secretaria de la UCV durante el período 2004-2008.

3 La gestión rectoral que inició en 2008 tomó como referencia estos lineamientos y completó el proceso que daría como resultado la aprobación del Plan Maestro para el Siglo XXI.

Los planes de gestión (planes de mediano plazo) sólo se encontraron en ULA y USB. En el caso de la UCV conviene precisar que se formuló un plan desde el Vicerrectorado Administrativo pero que no hace mención a la investigación, por lo tanto no constituye una herramienta de análisis para el objeto de estudio.

En el caso de la USB existe un plan de gestión 2005-2009 que de manera explícita señala estar fundamentado en el Plan Estratégico de Desarrollo 2002-2014. El plan de gestión tiene como concepto referencial básico *solidez académica con pertinencia social*, y contempla diez (10) lineamientos de los cuales ninguno es dedicado a la investigación. Por lo que se considera que, al menos en materia de investigación, no existe congruencia con las áreas estratégicas contempladas en el plan general (Universidad Simón Bolívar, 2001, 2006).

En el caso de la ULA, el Plan de la gestión 2004-2008 expresa su adhesión a los lineamientos de la Administración Pública Nacional contemplados para la realización del Plan Operativo Anual y los objetivos estratégicos contemplados en el documento denominado Nuevo Mapa Estratégico o Nueva Etapa<sup>4</sup> (Universidad de los Andes, 2004). Durante este período se estableció la elaboración de presupuestos por proyectos concebidos como el punto de partida para la asignación de recursos por parte del gobierno nacional. Esta adecuación puede tener dos lecturas, por una parte debido a la inexistencia de un plan de desarrollo institucional de largo plazo, por la otra puede deberse a la necesidad de seguir los lineamientos provenientes del gobierno nacional en materia presupuestaria.

En lo que concierne al plan de corto plazo, es decir el POA, contiene las acciones a ser ejecutadas por todas las unidades operativas de la Universidad y su forma de presentación contempla el desglose de objetivos en función de situaciones deseables. No obstante en líneas generales adolece de las mismas debilidades de los planes que le preceden en términos de generalidad en los objetivos, pues no contempla indicadores del desempeño deseado. Al respecto señala Ruiz (entrevista personal, 2012).

No hay planificación, lo que hay es una especie de inercia de cosas que se hicieron en el pasado, y que como se tiene presupuesto más o menos se siguen haciendo... es una planificación que se plantea en función de lo que se está haciendo y lo plantea como metas y logros.

Se debe tomar en cuenta que el Plan Operativo anual tiene como referente las líneas estratégicas previstas en el plan nacional de desarrollo establecido por el gobierno nacional y su elaboración constituye una exigencia para asignación de presupuesto, incluso la forma como se presenta responde a un formato establecido por la OPSU y está estandarizado para todas las instituciones de educación su-

4 El Nuevo Mapa Estratégico o Nueva Etapa contiene diez objetivos estratégicos definidos por el gobierno nacional que sirven de guía a los proyectos desarrollados por los entes pertenecientes a la administración pública nacional.

perior, entonces tiene sentido pensar que tal documento sea un formalismo y un mecanismo de control, más que una reflexión respecto al seguimiento de una estrategia institucional pensada para las universidades.

Con respecto al establecimiento de objetivos y estrategias por parte del órgano coordinador, es decir, desde el CDCHT o DID según fuere el caso, todos los entrevistados coincidieron en que los objetivos están planteados de antemano, no varían, siendo su propósito primordial fortalecer la investigación. Al respecto sostiene Ruiz (entrevista personal 2012)

El CDCH tiene unos lineamientos, hace muchos años financia investigación con distintas modalidades...y eso no se cambia, funciona prácticamente solo, ahora las metas del número de PPI o número de proyectos, eso no es una cosa que se discuta, de hecho uno no sabe exactamente qué puede estar ocurriendo, hay unas estructuras que fueron creadas en cierto momento con unos programas que se sacan o no en función del presupuesto de la universidad.

De las universidades estudiadas sólo en el caso de la USB se pudo constatar la existencia de planes de largo, mediano y corto plazo, con objetivos sumamente genéricos en los dos primeros, y un poco más concretos en el caso de los operativos en comparación con los formulados por las otras universidades. Ese hallazgo llevó a la revisión de los informes de gestión trimestral y anual que presentan las universidades a objeto de corroborar la correspondencia entre resultados y metas previstas trimestralmente en el POA.

Se encontró que los informes de todas las universidades estudiadas reflejan sólo resultados en cifras absolutas que no constituyen indicadores de gestión ni se comparan, y que cuando se hace, es con base en resultados del año anterior o con el lapso que se está rindiendo, pero no en función de determinar su correspondencia con la situación deseada reflejada en el POA para ese año. Llama la atención que a pesar de que la USB cuenta con indicadores en número de investigadores y productividad científica, los mismos no se reflejan en los resultados trimestrales ni en el informe que se presenta al final de la gestión, es decir no constituyen un referente para diagnosticar la situación y por ende para identificar la armonización de direccionamiento con los planes y de estos con la gestión operativa.

En líneas generales las universidades presentan discontinuidades en la formulación de planes a excepción del POA, por lo que se puede inferir que no existe un elevado grado de formalidad acerca de la formulación de instrumentos orientadores de la gestión. Esto contraviene, no sólo la legislación vigente (Ley orgánica de la Administración Pública, lineamientos OPSU) sino de igual manera, de acuerdo con Pacheco *et al.*, (2002) dificulta el logro de los objetivos organizacionales en un marco sistémico y complejo donde todas las funciones y actividades están interrelacionadas y son co-dependientes.

Cuando los planes existen, sus objetivos y estrategias son difusos, entonces, ocurre lo planteado por Clark (1983:44): "... la universidad o el sistema tienen



muy bajas probabilidades de cumplirlos o incluso de no cumplirlos... es imposible evaluar el cumplimiento de los fines”. La omisión de criterios de desempeño para medir y comparar la gestión en función de situaciones deseadas y resultados obtenidos no permite establecer prioridades ni medidas de cumplimiento, ni mucho menos establece compromisos con la institución.

Los entrevistados aducen que no es posible establecer medidas de desempeño ni en el largo ni en el mediano plazo debido a las condiciones de incertidumbre presupuestaria que vive la universidad y más aún la investigación en estos recintos. Señalan además que plantearse metas de incremento en la subvención de proyectos o las publicaciones científicas se torna cuesta arriba ante la escasez, e incluso la no asignación de presupuesto, para desarrollar las actividades de investigación.

De acuerdo con la teoría, Pacheco *et al.* (2002) plantean que el establecimiento de objetivos y estrategias desde una perspectiva sistémica supone una reflexión previa de los futuros posibles y deseables en relación con el entorno. En atención a esto, pareciera que la no planificación no es una opción, al menos, no en la gestión de la investigación ya que ésta requiere establecer, a pesar de las condiciones adversas, una planificación a corto plazo que sea flexible, adaptable a las condiciones, así como, establecer las acciones a seguir que permitan alcanzar resultados viables sin perder el norte de los objetivos que se propone alcanzar en el mediano y largo plazo. De esa forma se estaría concentrando esfuerzos, lo contrario es ir a la deriva, aceptar cualquier resultado como bueno, siempre que refleje incremento, sin parámetros que definan adónde se quiere llegar.

## Prácticas directivas

Consideradas como el elemento que da vida a lo previsto formalmente, las prácticas directivas representan un aspecto medular para caracterizar la gestión. De acuerdo con los autores, ponen en marcha dispositivos, resuelven conflictos, logran la convivencia de elementos contradictorios, concilian la visión estratégica con la planeación operativa y ejercen el control; siendo los principales focos de estas prácticas directivas: el control, la toma de decisiones y el despliegue de la estrategia en la organización.

### a) Control

Este elemento está estrechamente vinculado con la planificación en tanto cuestiona la previsión. En la revisión documental se pudo observar en la gestión de la investigación universitaria, la ausencia de indicadores de desempeño que sirvan como instrumentos de comparación y evaluación. Esto limita la posibilidad de desarrollar verdaderos sistemas de control; en este caso se estaría hablando de medición, es decir, se presenta un resultado, se muestran cifras, como por ejemplo número de proyectos, número de investigadores activos, entre otros, pero que no se le da significado.

Respecto a este elemento de la gestión en líneas generales los entrevistados opinan que aun cuando las mediciones son necesarias, en las universidades son excesivas, en cuanto a la exigencia de requisitos que entran los procesos y limitan



la capacidad de respuesta de la institución. Un caso emblemático es la adquisición de equipos y materiales importados, a este respecto Ruiz (entrevista personal, 2012) expresa que “se ha complicado de tal forma que algunas instituciones no pueden gastar los recursos...cada vez hay más normativas y más mecanismos formalistas y el punto central que es el resultado, no se evalúa”.

Las mediciones recorren todo lo largo y ancho de la organización universitaria y sube hasta los organismos de la administración pública. Las universidades tienen mecanismos de seguimiento a lo interno de la institución en función de los recursos que se otorgan a los investigadores, de manera individual o en grupos, para el desarrollo de los diferentes programas de apoyo que desarrollan el CDCHT y el DID. A su vez estos organismos de coordinación deben hacer rendición ante la Contraloría Interna de la Universidad respecto de la asignación que recibe para subvencionar sus programas y la Universidad rinde cuenta a su vez a la Contraloría General de la República.

Existen una serie de instrumentos de seguimiento, los planes e informes de gestión que se producen desde las instituciones se realizan sobre la base de los lineamientos establecidos por la OPSU, la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE) y el Ministerio de Educación Superior (MES) fundamentado en las líneas estratégicas del Plan de Desarrollo Económico y Social.

Como puede observarse, mediciones e informes hay, pero ésta es sólo uno de las cuatro etapas del control (Robbins y Coulter, 2005) la cual sin las otras tres (establecimiento de estándares de desempeño, comparación de la medición con los estándares y toma de medidas correctivas), se convierten en meros *mecanismos de legitimación social* ante la ausencia de criterios que permitan emitir juicios sobre el grado de cumplimiento de los objetivos.

### **b) Toma de decisiones**

Destacan Pacheco *et al.*, (2002) que ante la irrupción de un entorno complejo y variable es necesario proveer a los decisores de reglas de decisión coherentes en función de las estrategias adoptadas. Tales reglas deben establecerse de manera simultánea con la definición de objetivos y la negociación de las metas y los medios, y de esa forma dar fundamento a las decisiones.

Con respecto a este elemento, los entrevistados de manera unánime coincidieron en afirmar que las decisiones a lo interno del CDCHT y el DID tienen un elevado grado de formalidad, siguiendo las etapas que en teoría (Robbins y Coulter, 2005) conllevan a la solución de un problema. Se señaló que en las decisiones hay una preeminencia de *lo académico* sobre lo político-partidista. En este sentido señala Batista (entrevista personal, 2012) que siempre existe una normativa y cuando no hay consenso las decisiones se toman por votación, estemos o no de acuerdo se acepta la decisión de la mayoría”.

Entre las razones esgrimidas para que esta condición académica se haya mantenido a través del tiempo es que los tomadores de decisión que integran las comisiones del CDCHT y el DID son investigadores activos que se sienten plena-

mente identificados con la actividad y son beneficiarios o perjudicados directos de las decisiones. En este sentido, señala Castillo (entrevista personal, 2012) que “las decisiones de política se discuten y deciden en un cuerpo colegiado conformado por representantes de toda la universidad y todos son investigadores”.

Por otra parte, cuando las decisiones son de tipo académico, es decir, cuando se trata del desarrollo de la investigación propiamente dicha a través de proyectos individuales y de grupo, por ejemplo modelos teóricos, métodos de investigación, decisión de equipos y materiales a adquirir en función de los recursos asignados, se otorga un elevado grado de autonomía al investigador, siempre con un seguimiento que hace el CDCHT y el DID del manejo de los recursos y de los resultados de productividad exigidos por la subvención otorgada.

Sin embargo, hay un elemento medular planteado por Stoner *et al.*, (1996) cual es la detección de oportunidades, es decir, situaciones que ofrecen a la organización la posibilidad de superar las metas y objetivos establecidos, que en la dinámica universitaria no necesariamente tienen cabida.

### c) Despliegue de la estrategia

Este punto se encuentra estrechamente vinculado con el primer elemento (objetivos y estrategias) pero en este caso se refiere a la concertación de la gestión con la estrategia institucional a través de la dirección. Los hallazgos están demostrando, en todas las universidades estudiadas, la ausencia de guías orientadoras que impiden o limitan el alineamiento de acciones en función de objetivos y más aún en la posibilidad de verificar su consecución en pro de una estrategia institucional clara que manifieste la universidad que se desea alcanzar. Por lo tanto, no puede hablarse de un modelo estratégico en estas universidades. Al respecto señala Castillo (entrevista personal, 2012).

Muchos de nuestros investigadores en cargos de dirección se desenvuelven en un modelo de planificación normativa y no en la planificación estratégica, no formulan metas con un criterio a seguir, ni de acuerdo con posibilidades reales en función de fortalezas y debilidades, de modo tal que se pueda tener el necesario dinamismo para alcanzar la meta.

Por lo antes planteado se puede observar que las universidades estudiadas están avanzando de manera paulatina en formular lineamientos sobre la base del modelo de planificación estratégica de tipo formal que por las características señaladas, Mintzberg *et al.*, (2010) la clasifica dentro de las escuelas prescriptivas porque se ocupa más del modo en que debieran formularse las estrategias, que de la manera como necesariamente se crean.

De esta manera, las prácticas directivas que deben hacer funcionar la estructura organizativa, debido a que son el motor de la gestión, no se desarrollan totalmente, ya que el control y el despliegue de la estrategia no existen como tal; sólo en el proceso de toma de decisiones en investigación pareciera hacerse, parafraseando a Drucker (1986), lo correcto, correctamente. Es decir, eficaz y eficientemente.

## **Estructura y organización**

La estructura hace referencia a la división del trabajo, distribución de la autoridad, niveles de centralización y burocracia, mientras que la organización, fuertemente relacionada con la estructura, es la integración de personas, procedimientos y recursos. En el ámbito universitario, este elemento (estructura-organización) de la investigación presenta dos planos, por un lado está el administrativo y por el otro el académico (Clark, 1983).

La estructura, en el caso de UCV, ULA y LUZ, es similar y responde a un modelo burocrático organizado en forma jerárquica piramidal con reglas y procedimientos uniformes. En la cúspide de la organización se encuentra el Consejo Universitario como máxima autoridad de la institución, en su seno se encuentra la figura del Vicerrector Académico.

En el nivel medio se encuentra la figura del CDCHT como órgano coordinador y asesor ante el Consejo Universitario en materia de investigación, en éste se encuentran las Comisiones Científica y Humanística conformada por los delegados que son los representantes de los investigadores por cada facultad. El nivel operativo está conformado por las unidades de investigación que son los diferentes institutos y centros de investigación ubicados en las facultades.

El modelo estructural que presentan las mencionadas universidades, por facultades, promueve la disciplinaria y en el mejor de los casos la interdisciplinaria, esta característica junto con otras ya señaladas, no estimula la flexibilidad que se requiere. Asevera Castillo (entrevista personal, 2012) “tenemos años con una estructura que no funciona, la estructura por facultades es lo más inoperante que hay, el uso de los recursos es irracional”.

Cabe destacar que el modelo de la USB es distinto, al de otras universidades señaladas porque no existen facultades, los académicos en cambio se agrupan por departamentos organizados por áreas del conocimiento que sirven a las diferentes carreras. Este tipo de organización se asemeja a un modelo orgánico, de naturaleza más dinámica en tanto promueve la integración de recursos y servicios y por ende la inter y la transdisciplinaria.

La máxima instancia de decisión es el Consejo Superior, la cual es responsable de formular los planes de desarrollo de la institución, con una importante injerencia del Ministerio de Educación Superior sobre las decisiones, su supervisión y evaluación; el nivel ejecutivo descansa en el Consejo Directivo que es el equivalente al Consejo Universitario de las otras universidades. El órgano equivalente al CDCHT es el Decanato de Investigación y Desarrollo, y las instancias equivalentes a las comisiones son las coordinaciones de ciencias básicas; la de ciencias aplicadas e ingenierías y la de ciencias sociales y humanidades.

Destaca Paz (entrevista personal, 2012)

Los profesores del departamento de química atienden a todas las carreras, eso garantiza que el que dicta la clase sabe de eso, no es improvisado... toda la investigación que hace la universidad se

programa desde el DID y se realiza a través de institutos donde se adscriben profesores de diferentes departamentos...los recursos se asignan a las personas no a los institutos.

En contraste con la burocrática estructura administrativa, en el plano académico, todas las universidades estudiadas presentan una forma de distribución más plana, flexible y altamente articulada a lo interno de los grupos de investigación. En opinión de Clark (1983:40) “en el trabajo académico las tareas y trabajos se estructuran en función de paquetes de conocimientos”, y esa forma de organización trasciende las barreras físicas de facultades, centros de investigación e incluso de universidades. En este sentido es el investigador quien define con total libertad con quien y como trabaja. Sin embargo, esta alta cohesión a lo interno, no se da necesariamente entre grupos de investigación, aun cuando compartan áreas físicas de trabajo.

En este orden de ideas, los CDCHT y el DID han intentado agrupar la actividad de investigación a través de líneas matrices, lo cual trascendería el lugar de adscripción de los investigadores. Señala Batista (entrevista personal, 2012)

Las líneas matrices incluyen a la universidad, no a las unidades de investigación, estamos hablando de conocimiento y de cómo se maneja...es una red de investigación que nos arroja a todos, yo que soy de ingeniería trabajo (en proyectos) con gente de la facultad de humanidades, arquitectura, y de jurídicas.

En definitiva el mismo investigador es quien decide con quien se integra para realizar su actividad y en opinión de Ruíz (entrevista personal, 2012) “esa libertad de investigar es el deber ser de la universidad”. Sin embargo Castillo (entrevista personal, 2012) llama la atención sobre la necesidad de “discutir en colectivo y jerarquizar las necesidades institucionales en materia de investigación y no en función de intereses personales”. Añade Méndez (entrevista personal, 2012) que aun cuando “la institución puede promover ciertas áreas a través de líneas maestras, pero lo que no se puede es imponer a nadie, qué investigar y cómo hacerlo”.

En síntesis, puede decirse que tanto la estructura como la organización administrativa son rígidas, centralizadas (en procedimientos, recursos y personas), y con una autoridad claramente definida. Por otra parte, el plano académico es flexible, descentralizado y dinámico, no hay procedimientos establecidos y dependen de la integración de las personas en cada grupo de investigación.

## Métodos, instrumentos y herramientas

Según Pacheco *et al.* (2002) los instrumentos, métodos y herramientas son indicativos de qué tan desarrolladas son las formas de gestión e incluyen herramientas de análisis, indicadores numéricos, formas de evaluación, elaboración de análisis e instrumentos, entre otros. También incluye todo el círculo que lleva desde los métodos, instrumentos y herramientas hasta su vinculación al proceso de aprendizaje en la organización.

En las universidades estudiadas estos indicativos de gestión se han venido produciendo de manera reactiva e inconsistente ante las exigencias del gobierno

nacional el cual ha intentado establecer mecanismos de control y de evaluación basados en indicadores de gestión. Al inicio del período de estudio todavía se estaba desarrollando una propuesta de Sistema de Evaluación y Acreditación (SEA) sobre la base del proyecto Alma Mater con el propósito de implantar una política de evaluación institucional, establecer estándares de calidad y acreditar las carreras y programas de las universidades (Comisión Técnica del SEA, 2002).

Todo ello en la búsqueda de propiciar el desarrollo de las características deseables de universidad según la perspectiva de la UNESCO (calidad, pertinencia y equidad). Para entonces las universidades se vieron en la necesidad de emprender proyectos para formular indicadores y de esa forma dar respuesta a los nuevos requerimientos. No obstante el proyecto no se concretó debido a la salida del Director de la OPSU y parte de su equipo a finales del 2004.

Posteriormente en el año 2006 aparece el modelo de presupuesto *Nueva Etapa* el cual estipula como mecanismo para solicitar asignación presupuestaria la figura de proyectos, lo que ha exigido a las universidades cuantificar la solicitud de ingreso para el desarrollo de proyectos en función de indicadores. No obstante, se observó que en ninguna universidad los mismos constituyen un referente para reflejar los resultados que se obtienen. Cabe destacar que la USB, ha manifestado de manera explícita tener una cultura gerencial basada en indicadores, sin embargo, presenta las mismas limitaciones antes señaladas, por lo tanto la gestión no define niveles de exigencias con los cuales establecer el aprendizaje organizacional.

Esta deficiencia está ligada a la falta de un proceso de control antes revisada: al existir sólo mediciones y no estándares, no se puede realizar el control y tampoco se pueden calcular indicadores.

El desarrollo de indicadores como criterios para la planificación y evaluación de la calidad de las instituciones constituye un cambio de concepción en la gestión universitaria en tanto, requiere un cambio de la visión tradicional cuyo énfasis son los insumos hacia una visión que pone el acento no sólo en los resultados y logros sino también en el diagnóstico y la información para la toma de decisiones. Como plantean Pacheco *et al.*, (2002) para convertirse en un factor de perfeccionamiento, el control de gestión actúa por medio de planeación, al poner en evidencia los estándares y demás criterios de éxito, permite formular una meta de mejoramiento para cada resultado ulterior. En atención a lo anterior, el escaso avance de los instrumentos y herramientas en la universidad, demuestra el poco desarrollo de las formas de gestión.

## **Cultura y personalidad**

Este es un elemento intangible que se manifiesta en el comportamiento de las personas y que ejerce notable influencia en la gestión, por lo tanto debe ser considerado para entender cómo funciona la organización universitaria.

Un aspecto a considerar en lo que se puede llamar la cultura de investigación es que se trata de un proceso *joven* en una estructura de tradición fundamentalmente docente. Expresa Castillo (entrevista personal, 2012) “la facultad de ar-

quitectura y urbanismo de la UCV tiene más de 50 años, pero fue en la década de los 70 cuando comenzamos a hacer investigación con un pelea interna muy fuerte”. Esta situación es similar en otras universidades, lo que trae como consecuencia que en líneas generales se privilegia la actividad docente, aun cuando la investigación ha ido ganando terreno a partir del desarrollo de grupos de investigación que se han consolidado con los años.

El hecho de que el crecimiento de la investigación se haya desarrollado de manera espontánea ha derivado en una tradición en investigación más fuerte en unas áreas del conocimiento que en otras. Ejemplo de ello lo manifiesta Méndez (entrevista personal, 2012) al señalar “tu no concibes una Facultad de Ciencias que tu labor no sea docente-investigador, mientras que hay otras facultades donde ese no es el objetivo primario, por la misma naturaleza de la disciplina”.

Aunado a ello debe considerarse que el académico está llamado a cumplir una triada (docencia, investigación y extensión) durante su permanencia en la universidad. En este sentido, señala Paz (entrevista personal, 2012) que es complicado tener un equilibrio en el que seas el mejor docente, el mejor investigador y el mejor extensionista, no puedes ser lo mejor en todo”.

Lo anterior ha promovido que la investigación pueda ser percibida por los profesores como un lujo, una actividad que hacen unos pocos. Según señala Buendía (entrevista personal, 2012) “todo profesor universitario debe ser un investigador, debe formar parte de su cultura, sino no seríamos una universidad, como tal tengo que producir, crear, no repetir, lamentablemente no todos los profesores hacen investigación, eso es grave para la educación venezolana”.

Las razones expuestas han llevado a desarrollar una cultura heterogénea en torno a la investigación en las distintas universidades, donde existen grupos muy dedicados a esta actividad, mientras que otros lo hacen de forma utilitaria para cumplir un requisito de ascenso en el escalafón. Buendía, (entrevista personal, 2012) y Paz (entrevista personal, 2012) coinciden en afirmar que una forma de aminorar este efecto en la USB ha sido exigir productividad en investigación como requisito de ingreso y ascenso. Esa exigencia aunada a una cultura dominante de investigación con la que se encuentra el profesor que se inicia le ha permitido adoptarla como un valor, por lo que la mayor parte de sus profesores son investigadores.

Los universitarios en general y los investigadores en particular conforman una “élite de intelectuales”<sup>5</sup>, aun cuando algunos lo consideran como una etiqueta, o “una sobreestimación por querer apartarse del resto” (Batista, entrevista personal, 2012) en líneas generales los entrevistados consideran que si hay una diferencia entre aquellos que son investigadores de los que no lo son, en el sentido de la “capacidad que han desarrollado desde su disciplina para abordar la realidad, y

5 Se entiende por élite el conjunto de personas que forman el núcleo más destacado de un grupo o de una sociedad.



entender los fenómenos” (Méndez, entrevista personal, 2012), y “la posibilidad de mantenerse actualizado sobre un tema y ofrecer aportes a un área del conocimiento” (Ruiz, entrevista personal, 2012).

Los valores que los académicos han adoptado en el desarrollo de la investigación son diversos siendo los que aparecieron con mayor frecuencia entre los entrevistados la *libertad de investigación* considerada por Ruiz (entrevista personal, 2012) como “el deber ser de la universidad” donde los controles deben ser mínimos y la gestión exige un cuerpo colegiado.

Otros valores que van de la mano son la *honestidad y la ética* en términos de lo que enseñas y los que investigas, donde el plagio es algo mal visto entre los académicos. Para Paz (entrevista personal, 2012) “... la honestidad y la ética trasciende el trabajo intelectual y transmite el testimonio silencioso de un orden de valores”.

Finalmente, la responsabilidad ante la labor asumida expresada en un fuerte sentido de arraigo institucional que según Buendía (entrevista personal, 2012) lo lleva a mantenerse en una actividad que no es lucrativa, pero que permite conocer cosas nuevas, formar a otros, y recibir el reconocimiento de los colegas y estudiantes.

La valoración que hacen los investigadores de los elementos simbólicos que lo motivan debe ser considerada y viabilizada por la gestión, por cuanto, el investigador valora “que la institución ofrezca apoyo para desarrollar la actividad y disposición para resolver problemas”. (Zambrano, entrevista personal, 2012). En términos generales, se encontró que existe una sub-cultura del investigador, común en todas las universidades, pero diferente a la cultura general que arroja cada universidad estudiada.

En resumen, la gestión de la investigación en las universidades estudiadas se caracteriza por tener en el plano administrativo un proceso formalista donde los objetivos y estrategias contemplados en los planes son genéricos por lo que no exigen niveles de desempeño, con indicadores que no constituyen referentes para la evaluación; con pseudo-controles que no establecen comparaciones con base en estándares de desempeño y que, en vez de mejorar la flexibilidad, entraban los procesos en una organización centralizada, con múltiples niveles de decisión. Paralelo a todo ello, funciona una organización académica dinámica, flexible, pero que se encuentra directamente afectada por las condiciones antes mencionadas. Una síntesis del análisis se presenta en el Cuadro 1 como resultado empírico de la investigación.

**Cuadro 1. Resumen de los elementos de la gestión en las cuatro universidades estudiadas**

Elemento/ universidad	USB	ULA	UCV	LUZ
Objetivos y Estrategias	Objetivos de largo plazo genéricos y atemporales	Sin plan institucional		Objetivos de largo plazo genéricos y atemporales
	Objetivos de corto plazo permanentes sin cuantificación			



**Cuadro 1 (Continuación)**

Control	Considerados como excesivos, constituyen un mecanismo de legitimación	
Toma de decisiones	No se utilizan los indicadores como criterios de comparación	
	Ente coordinador: decisiones de un cuerpo colegiado calificadas como “académicas”	
Despliegue de la estrategia	Investigación: Alto grado de autonomía del investigador	
	No es posible verificar armonización de la gestión operativa	
Estructura y organización	Plano administrativo: Estructura dinámica	Plano administrativo: Estructura funcional con múltiples niveles de decisión
	Plano académico: estructura flexible, libertad de organización y método	
Métodos, instrumentos y herramientas	Indicadores producidos de manera reactiva atienden exigencias gubernamentales	
	Indicadores no constituyen instrumentos de evaluación	
Cultura y personalidad	Cultura dominante de investigación	Cultura heterogénea con predominio de la docencia
	Elite con valores compartidos: libertad de investigación y de enseñanza, honestidad y ética; y responsabilidad	

**Fuente:** Elaboración propia (2012).

## Conclusiones

Una vez que se ha caracterizado la gestión de la investigación en las cuatro universidades estudiadas a través de un abordaje sistémico, que incluye cinco categorías (objetivos y estrategias; prácticas directivas; estructura y organización; métodos, instrumentos y herramientas; y cultura), los resultados arrojan unas características que en la mayoría de los casos conspira contra una gestión sistémica, integral e integradora. Sin embargo, se observa una mayor flexibilidad y facilidad de cambio en la USB que tiene un modelo académico-organizacional por departamentos, descentralizado en las decisiones, con una fuerte cultura de investigación y sin obstáculos culturales en cuanto a ser evaluados.

Estas características le imprimen mayores posibilidades de acercarse a lo que Clark (2000:30) denomina “universidad innovadora”, frente a las otras universidades tradicionales (le sigue en orden la ULA, la UCV y LUZ), burocráticas, centralizadas, con una cultura orientada a la docencia, y fuertes obstáculos culturales en cuanto a ser evaluados. No obstante se encontraron prácticas de gestión puntuales en cada universidad que las apuntalan en investigación y explican su posición en Latinoamérica.

Si bien la USB se distingue de las otras universidades, éstas han desarrollado capacidades que deben ser consideradas, como es el caso de la UCV que cuenta con visibilidad en rankings latinoamericanos debido a la productividad científica de un importante grupo de investigadores de trayectoria y cuenta además con una fundación que favorece las relaciones con el sector productivo. En lo que respecta a la ULA, los programas internos de estímulo a la investigación, así como también la existencia de una página web de avanzada con acceso abierto que le ha permitido proyectar su producción científica, a sus investigadores y ganar mayor visibilidad. Y LUZ que desarrolló como un valor la pertenencia al PPI (actual PEII) lo cual ha permitido generar una cantidad importante de investigadores noveles que representan la continuidad de la investigación en el largo plazo.

Ahora bien, partiendo de que las cuatro universidades tienen aspectos positivos que las lleva a detentar el liderazgo de investigación en el país, ¿Por qué la USB descolla en primer lugar? Además de ser considerada como joven y pequeña en comparación con las otras tres del estudio (todas centenarias y con más de dos mil profesores), hubo dos elementos básicos de la gestión que definitivamente presentan una diferencia: Su estructura dinámica-flexible y su cultura.

La estructura más plana y descentralizada promueve, por una parte, el ingreso y permanencia de profesores en investigación y por otra la integración de recursos y servicios, favorece la vinculación con el sector productivo y por ende la generación de ingresos adicionales para investigación. En cuanto a la cultura favorece la permanencia del académico en el área de investigación, al haberla desarrollado como un valor.

Adicionalmente, se observaron otros dos elementos de la gestión (planificación y control), que están en franco desarrollo y potencialmente, se convertirían en elementos diferenciadores, si las otras universidades se quedan donde están. Por un lado, la USB tiene una actitud proclive a la planificación como herramienta para la acción, desarrolla objetivos específicos cuantificados en el área operativa que son susceptibles de control, además ha desarrollado indicadores de gestión para evaluar la gestión; ambos elementos combinados, llevarán la ponen en el camino de tener un verdadero control de su gestión.

Los elementos mencionados constituyen capacidades distintivas actuales y potenciales, que generan mayor desarrollo de investigadores, favorecen la obtención de recursos adicionales a los tradicionalmente asignados por el Estado, el aumento de la productividad científica y por ende la visibilidad de la institución en el ámbito internacional, todo ello genera un campo propicio para instaurar un modelo de desarrollo con una visión realista que exprese la universidad que se quiere lograr en función de recursos y capacidades. No obstante, al igual que las otras instituciones estudiadas presenta debilidades que debe superar.

En atención a lo planteado en los párrafos anteriores, podría decirse, que las cuatro universidades presentan una serie de atributos que las convierte en líderes en investigación en el país y su posicionamiento las ha llevado a tener presencia en

la comunidad académica latinoamericana, pero presentan debilidades que representan muros de contención ante el desarrollo de la investigación.

Varias lecturas podrían tenerse de lo comentado previamente: por una parte, las universidades tradicionales tienen un modelo de gestión agotado que requiere un cambio real, sin *gatopardismo*, si se quiere elevar el nivel de la institución y garantizar su subsistencia en el largo plazo.

En una segunda lectura podría decirse que, las universidades públicas presentan particularidades y fortalezas que podrían llevarlas a desarrollar una gestión basada en las mejores prácticas de cada una. La sinergia de recursos, procesos y experiencias podría elevar el nivel de la investigación en todas las universidades del país, de manera que no sean sólo cuatro las que se encuentren en los rankings latinoamericanos sino muchas más.

### Referencias Bibliográficas

- Asamblea Nacional (2001). Ley orgánica de la Administración Pública. Gaceta oficial Número 37.305 del 17 de octubre de 2001. Venezuela.
- Batista, Judith (2012). Coordinadora de la Comisión Humanística. Desde 2002 hasta la actualidad. Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico de la Universidad del Zulia Entrevista Personal realizada el 27.01.2012. Maracaibo, Venezuela.
- Buendía, Gloria (2012). Decana de Investigación y Desarrollo de la Universidad Simón Bolívar. Período 2004-2006. Entrevista Personal realizada el 31.01.2012. Baruta, Venezuela.
- Castillo, Eduardo (2012). Asesor del Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico de la Universidad Central de Venezuela Período 2000-2008 Entrevista Personal realizada el 30-01-2012. Caracas, Venezuela.
- Clark Burton (1983). **El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica.** Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco. Editorial Patria. México.
- Clark, Burton (2000). **Creando universidades innovadoras. Estrategias organizacionales para la transformación.** Colección Problemas Educativos de México. Coordinación de Humanidades. Universidad Autónoma de México UNAM. México.
- Comisión Técnica del Sistema de Evaluación y Acreditación SEA (2002) **Sistema de Evaluación y Acreditación.** Consejo Nacional de Universidades, Proyecto Alma Mater, Oficina de Planificación del Sector Universitario OPSU. Venezuela.
- Drucker Peter (1986). **The practice of management.** HarpersCollins Publisher.Inc. USA.

- Méndez, Bernardo (2012) Coordinador del Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico de la Universidad Central de Venezuela. Período 2004-2008(. Entrevista Personal realizada el 30-01-2012. Venezuela.
- Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce y Lampel, Joseph (2010). **Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico**. 1era edición. 4ta. Reimpresión. Editorial Granica. Argentina.
- Pacheco, Juan Carlos; Castañeda Widberto y Hernán Caicedo Carlos (2002). **Indicadores Integrales de gestión**. Mc Graw Hill Intramericana. Colombia.
- Paz, José (2012). Decano de Investigación y Desarrollo de la Universidad Simón Bolívar. Período 2006-2009. Entrevista realizada el 31.01.2012. Baruta, Venezuela
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2005). **Administración**. 8va. Edición. Pearson Educación. México.
- Ruiz, Humberto (2012). Vicerrector Académico de la Universidad de los Andes (ULA). Período 2004-2008. Entrevista realizada el 27.01.2012. Mérida, Venezuela.
- Stoner, James; Freeman,Edward y Gilbert, Daniel (1996). **Administración**. 6ta. Edición.Prentice Hall. México.
- Universidad Central de Venezuela (2008). **Mapa Estratégico**. Caracas, Venezuela.
- Universidad de los Andes (2004). **Plan Estratégico 2004-2008**. Mérida, Venezuela.
- Universidad del Zulia. Rectorado (2000). **Plan de Desarrollo Estratégico**. Ediciones Astro Data. Venezuela.
- Universidad Simón Bolívar (2001). Plan Estratégico de Desarrollo 2004-2012. Extraído de: [http://www.usb.ve/institucion/pdf/plan\\_estrategico.pdf](http://www.usb.ve/institucion/pdf/plan_estrategico.pdf) Consulta: 04/02/10.
- Universidad Simón Bolívar (2006). **Plan de Gestión 2005-2009**. Venezuela.
- Zambrano, Gregory. Coordinador del CDCHT-ULA. Período 2004-2007. Entrevista realizada vía internet el 28/01/12.